

Modelo de internacionalização *lean* e ágil: uma proposta para pequenas e médias empresas brasileiras atuarem no exterior

Lean and agile internationalization model: a proposal for Brazilian small and medium companies to internationalize

Gabriel Dantas Araujo* – gabriel.dantas.araujo@gmail.com
Hugo Martinelli Watanuki* – hwatanuki@usp.br

*Fundação Carlos Alberto Vanzolini – São Paulo, SP

Article History:

Submitted: 2018 - 01 - 08

Revised: 2018 - 01 - 31

Accepted: 2018 - 02 - 02

Resumo: Com o intuito de encontrar novas fontes de receita e aumentar a força da marca, empresas buscam se inserir no mercado internacional por meio da exportação de seus produtos e serviços. Contudo, a literatura sugere que são muitos os desafios a serem enfrentados pelas organizações, especialmente as Pequenas e Médias empresas (PME's), para que consigam não apenas vender em mercados externos, como também serem competitivas e se manterem sustentáveis em tais mercados. Uma das formas de lidar com esse cenário de extrema complexidade e incerteza consiste em considerar as PME's, no momento em que decidirem se internacionalizar, como uma lean startup. O objetivo desse estudo é avaliar como uma metodologia ancorada em conceitos lean e ágil pode contribuir positivamente para a internacionalização de PME's nacionais. Para essa finalidade foi realizado o estudo de caso de duas empresas brasileiras, uma do setor de nutrição esportiva e outra no setor de cosméticos. Os resultados obtidos sugerem que uma metodologia de internacionalização *lean* e ágil estruturada em cinco etapas principais pode possibilitar uma internacionalização, via exportação, de maneira mais eficaz e sustentável.

Palavras-chave: Internacionalização; Modelo *Lean* e Ágil; Pequenas e Médias Empresas.

Abstract: In order to find new sources of revenue and increase the strength of the brand, companies try to enter the international market through the exportation of their products and services. However, the literature suggests that there are many challenges for organizations, especially small and medium-sized enterprises (SMEs), to be able to sell their products and services on external markets, and to be competitive and to remain sustainable in such markets. One of the alternatives to deal with this scenario of extreme complexity and uncertainty is to consider SMEs, at the moment they decide to internationalize, as a lean startup. The objective of this study is to evaluate how a methodology anchored in lean and agile concepts can contribute positively to the internationalization of Brazilian SMEs. For this purpose, a case study of two Brazilian companies was conducted, one in the sports nutrition sector and another in the cosmetics sector. The results suggest that a lean and agile internationalization methodology structured in five main steps can contribute to a more effective and sustainable internationalization process.

Keywords: Internationalization; Lean and Agile Model; Small and Medium Companies.

1. Introdução

A exportação é uma das principais formas pelas quais as empresas de países em desenvolvimento podem adentrar ao processo de internacionalização e traz inúmeras vantagens para a economia desses países, tais como a consolidação da imagem nacional no exterior, aumento da qualidade dos produtos e serviços vendidos no mercado interno do país de origem - fruto da adequação às exigências do mercado externo - e aumento de postos de trabalho (UNCTAD, 2005). No âmbito da empresa, os benefícios da internacionalização se refletem no desenvolvimento tanto do processo, do produto ou mesmo da cadeia produtiva. Como coloca a Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (SOBEET, 2007, p. 21): "A busca de internacionalização estimula a transformação da produtividade, da qualidade e da eficiência da empresa. É nessa busca ou nos primeiros passos nos negócios internacionais que as empresas obtêm os grandes ganhos de produtividade e eficiência."

Contudo, verifica-se que muitas das empresas que buscam exportar não possuem a preparação e o planejamento adequados para tal atividade. Esta é uma realidade ainda mais latente nas pequenas e médias empresas (PME's) brasileiras, nas quais, muitas vezes os empreendedores não possuem o conhecimento nem a experiência adequada para o projeto de internacionalização. De acordo com Proczinski e Steinbruch (2014), existe uma série de etapas e respectivos obstáculos na tentativa de internacionalização, tais como: determinação de mercados-alvo, avaliação dos tratados comerciais, definição da estratégia de internacionalização, avaliação de aspectos legais e técnicos internacionais, dimensionamento da capacidade produtiva, estrutura organizacional e logística.

Pode-se perceber então que apesar do processo de internacionalização através da exportação ser visto como benéfico às empresas, muitas delas possuem diversos desafios a serem vencidos antes mesmo de iniciarem o processo. Uma das formas de lidar com esse cenário de extrema complexidade e incerteza consiste em considerar as PME's, no momento em que decidem se internacionalizar, como um startup; tendo em vista que o projeto de exportação será conduzido por uma instituição humana a qual está buscando se inserir em novos ambientes de extrema incerteza.

Dessa forma, o objetivo da presente pesquisa é investigar tal possibilidade de abordagem, buscando apresentar um avanço no planejamento do processo de internacionalização de PME's. Para essa finalidade, uma abordagem de etapas calcadas no conceito de lean startup (Ries, 2012)

é proposta para o processo de internacionalização de PME's. Tal abordagem é então avaliada por meio de um estudo de caso de duas PME's nacionais.

O trabalho que segue está estruturado em seis seções. Na seção 2 são apresentados e discutidos os principais conceitos utilizados no estudo, bem como o seu desenvolvimento teórico. Na seção 3 é apresentada a metodologia de pesquisa. Os resultados e discussões são apresentados nas seções 4 e 5, respectivamente. Por fim, na seção 6 são apresentadas as considerações finais do estudo.

2. Revisão da literatura

Esta seção do presente trabalho tem como objetivo apresentar um quadro dos principais conceitos abordados, bem como segmentar esses conceitos por assuntos específicos e correlacioná-los com os autores levantados durante a revisão de literatura.

2.1 Internacionalização de empresas

2.1.1 Aspectos conceituais

Após o final da segunda guerra mundial, na década de 40, houve um grande crescimento do fluxo de comércio entre os países. Um movimento orientado a uma maior liberalização do comércio internacional e ações integradas entre países fez com que houvesse um florescimento de negócios internacionais nos mais diferentes ramos de atividade. Este, e outros elementos, elevaram os níveis de competição e fizeram com que muitas empresas ampliassem as atividades em nível internacional (Kraus, 2006).

A internacionalização não é um fenômeno novo e já ocorre há muitos anos, porém nas últimas décadas - principalmente depois da criação de instituições que regulassem o mercado, da liberalização do comércio e do processo generalizado de privatizações que algumas partes do mundo passaram - esse processo ganhou cada vez mais força e está sendo responsável pelo crescimento dos fluxos internacionais de comércio e investimento (SOBEET, 2007).

Quando é mencionada a internacionalização de empresas, o primeiro pensamento que vem à mente é a exportação de produtos e serviços. Porém, de acordo com o Ministério das Relações Exteriores (MRE, 2011), a internacionalização vai muito além da exportação, sendo essa apenas uma, das muitas etapas que envolvem a verdadeira internacionalização de empresas.

É preciso entender que a exportação faz parte da internacionalização, mas não é ela pura e simplesmente. Quando uma empresa decide se internacionalizar ela pode ou não optar pelo caminho da exportação. Como, por exemplo, ela pode decidir se internacionalizar investindo em uma planta fora do país, através de uma joint-venture ou mesmo por outra estratégia de entrada de mercado (SOBEET, 2007). Segundo Kraus (2006), a tendência é a emergência de corporações globais, fazendo com que as empresas que não se adaptarem a essa nova realidade do mundo globalizado acabem por se tornar vítimas daquelas outras que o fizeram. O posicionamento do autor pode ser considerado acertado, tendo em vista que atualmente é crescente o número de empresas, produtos e serviços estrangeiros disputando espaço no mercado interno brasileiro. Neste início do século XXI, é natural um brasileiro médio consumir um eletrodoméstico chinês, um sapato italiano, ou mesmo utilizar um cartão de crédito norte-americano. Dessa forma, fica evidente que competir nessa nova realidade passou a ser crítico para a sobrevivência das empresas nacionais, mesmo em território brasileiro.

Ainda de acordo com Kraus (2006), a literatura sobre internacionalização de empresas afirma que exportar é o primeiro e decisivo passo para se iniciar e ampliar o processo de internacionalização. Segundo ele, há um certo processo de aprendizado sequencial, como, por exemplo: exportação, licenciamento, formação de joint venture, ou, ainda, a realização de investimentos próprios em território estrangeiro.

Ao analisar apenas a fase inicial de exportação, esta também pode ser segmentada em distintas subetapas. Na fase inicial de exportações a empresa realiza operações esporádicas de exportação e neste caso, não raro, as exportações ocorrem como um movimento reativo/passivo, no qual um cliente internacional busca a empresa querendo seus produtos. Nas fases iniciais não há uma visão estratégica das exportações como possível fonte de faturamento adicional aos negócios. Já as empresas classificadas como pertencentes a uma fase mais avançada são aquelas que exportam frequentemente e adquirem, nessas atividades, experiência em diversos mercados. As empresas que se enquadram nesta classificação são aquelas que possuem maior maturidade na reflexão das possibilidades que as exportações podem trazer à empresa (Kraus, 2006).

O presente trabalho tem como foco a fase de internacionalização da exportação de produtos, não tangenciando a temática de abertura de filiais, nem o envio de expatriados, nem mesmo a abertura de plantas de produção em outros países. A justificativa para o foco do trabalho estar centrado na exportação se dá devido ao fato de que essa modalidade de internacionalização é aquela que melhor se enquadra à realidade das pequenas e médias empresas brasileiras, foco

deste trabalho. Outras modalidades de internacionalização, tais como transferência de *know how*, expatriação de colaboradores, abertura de escritórios comerciais, e até mesmo a implantação de uma nova planta industrial ou subsidiária estão além da possibilidade de recursos a que essas empresas geralmente possuem acesso (Prozczinski; Steinbruch, 2014).

2.1.2 Motivadores para a internacionalização da PME nacional

O desenrolar do processo de internacionalização é custoso, consome um tempo relativamente longo e necessita que a alta direção da empresa esteja comprometida com o projeto internacional. Porém, os possíveis resultados que o processo traz são positivos para as empresas que investem em tais iniciativas. Os benefícios da internacionalização são o desenvolvimento da empresa em diversos âmbitos, tanto no processo, no produto ou mesmo na cadeia produtiva (SOBEET, 2007).

Segundo o Ministério das Relações Exteriores (MRE, 2011), a exportação assume grande relevância para empresas brasileiras devido ao fato de ela se mostrar o caminho mais eficaz para garantir o seu próprio futuro em um ambiente globalizado e cada vez mais competitivo. Esse ambiente exige das empresas brasileiras plena capacitação para enfrentar a concorrência estrangeira, tanto no país como no exterior e, dentre as vantagens que as exportações trazem para as empresas estão: 1) aumento de produtividade; 2) diminuição da carga tributária (em alguns casos há a desoneração tributária para empresas exportadoras); 3) redução da dependência das vendas nacionais; 4) aumento da possibilidade de inovação; 5) melhores condições de financiamentos; 6) aperfeiçoamento dos recursos humanos; 7) aperfeiçoamento de processos industriais e comerciais (como por exemplo a elaboração de contratos mais robustos e a adoção de novos processos gerenciais exigidos por clientes internacionais); e 8) a melhoria da imagem da empresa.

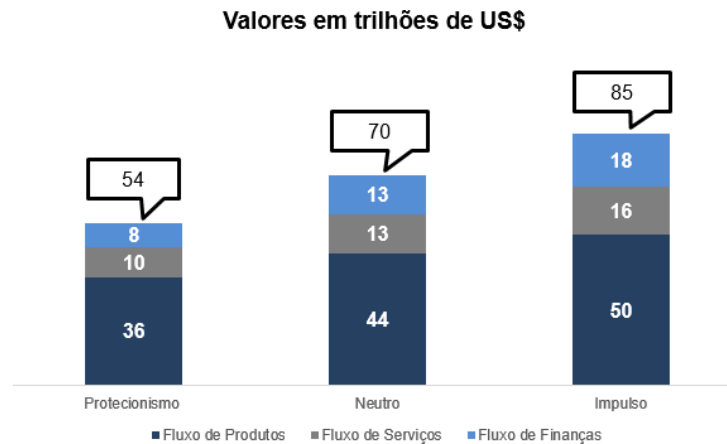
Pode-se perceber que os motivadores para a inserção das empresas no processo de internacionalização não são poucos e cobrem diversas áreas dentro da organização empresarial, desde o processo produtivo, a gestão financeira, até a área comercial e o desenvolvimento da gestão de pessoas.

Além dos motivadores internos, isto é, aqueles voltados a questões internas das empresas, também há outras questões externas que podem ser consideradas como motivadores para pequenas e médias empresas iniciarem seu processo de internacionalização por meio das exportações.

Os autores Bughin *et al.* (2015) indicam que apesar da crise financeira global que ocorreu

no início do século XXI, a trajetória de longo prazo da globalização ainda não foi minada. Os autores defendem que os fluxos entre fronteiras de produtos, serviços, finanças, pessoas, dados e comunicação irão continuar se expandindo até o ano de 2025. Na Figura 1 são apresentados os três cenários (protecionista, neutro e impulso) representativos do volume financeiro esperado de fluxo de produtos, serviços, finanças entre fronteiras para o ano de 2025.

Figura 1 – Cenários em 2025 dos fluxos globais de produtos, serviços e finanças



Fonte: Bughin *et al.* (2015)

Para esses autores, a tendência é a de que economias emergentes, tais como o Brasil, se aproximem cada vez mais das economias mais avançadas, tais como EUA e Europa, no que se refere à globalização e fluxo de mercadorias e serviços entre países. Essa nova realidade se dá devido ao fato de que as economias emergentes são agora tanto fonte de consumo, de produção e até mesmo de inovação. Ainda, destacam que a digitalização e o avanço da tecnologia são os principais propulsores deste novo paradigma, pois é por meios deles que estão surgindo novos modelos de negócio, possibilitando um rápido crescimento de empresas em escala global e a custos ínfimos.

O mesmo estudo de Bughin *et al.* (2015) sugere que as exportações devem ser elemento motivador não apenas para empresas, mas também para toda a sociedade, uma vez que a globalização de produtos e serviços impulsiona o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), ao mesmo tempo em que abre caminhos para o aumento dos lucros corporativos. Como evidência, esses autores demonstram que, nas últimas décadas, quando os países aumentaram

seu nível de globalização em 1% (medido pela escala de fluxos de bens, serviços, finanças, pessoas e dados relativos ao tamanho de seus PIBs), a taxa de crescimento do PIB foi maior em cerca de 10 a 15 pontos percentuais em relação àqueles que não estavam envolvidos nos fluxos globais de bens e/ou serviços. Ainda segundo o mesmo estudo, em 2012, os fluxos de produtos, serviços e finanças entre diferentes países chegaram a quase US\$ 26 trilhões, o equivalente a 36% do PIB global. Para fins comparativos é importante saber que, em 1990, os mesmos fluxos representaram US\$ 5 trilhões, ou 23% do PIB global.

É notável que, segundo os estudos apresentados, existem motivadores internos e externos às empresas para o engajamento à internacionalização. Seja por questões de melhoria de processo produtivo, acesso a novos mercados, melhoria na gestão de pessoas ou por questões mercadológicas e pelo crescente aumento da demanda para que as empresas estejam inseridas no contexto global; a exportação de produtos e serviços pelas PME's brasileiras é apresentada pela literatura como algo positivo e necessário ao desenvolvimento das mesmas. Contudo, ao tentarem se internacionalizar, essas empresas tendem a enfrentar diversos desafios, desde o planejamento até a execução da internacionalização em si.

2.2. Desafios da PME nacional para a internacionalização

2.2.1 Falta de planejamento

No ambiente empresarial brasileiro, o planejamento não é valorizado. Essa visão é confirmada pelo Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT, 2013), que indica que a falta de planejamento e também a lacuna de informações de mercado são as principais causas do fechamento de pequenas e médias empresas no país.

De acordo com o IBPT (2013), 42% das PME's, declaram falência por falta de planejamento e de informações de mercado. Segundo o mesmo estudo, os outros fatores mais relevantes para o óbito dessas empresas são a complexidade tributária e burocrática do Brasil – responsável por 16,51% dos fechamentos -, a dificuldade no acesso a linhas de créditos – que é causa para 14,43% dos fechamentos -, o surgimento de tecnologias complexas e de alto volume de investimento – causando o óbito em 11,76% das empresas- e em menor grau brigas entre familiares e/ou sócios – causa para 6,65% % dos fechamentos.

Quando uma empresa cogita a possibilidade de exportação ou qualquer outra forma de internacionalização, a falta de planejamento continua a ser um empecilho para o sucesso do projeto a longo prazo.

Segundo os autores Proczinski e Steinbruch (2014), quando a empresa está se questionando acerca do movimento de internacionalização, uma das primeiras dificuldades com a qual ela se defrontará será a preparação e o planejamento prévio que é exigido para que a exportação se concretize. Sendo esse um projeto de grande complexidade, ele é, muitas vezes, um desafio grande demais para pequenas e médias empresas brasileiras, as quais geralmente são muito dependentes de seus fundadores e demandam deles uma bagagem de conhecimento de administração bastante grande, com destaque para as habilidades de planejar, organizar, dirigir e controlar todas as atividades que envolvem a internacionalização.

Outro fator fundamental para o sucesso da iniciativa da PME no exterior é a gestão estratégica, que exige o conhecimento de ferramentas de gestão eficazes, primordialmente no momento do planejamento de todo o processo de internacionalização. Esse profundo conhecimento de ferramentas para a alta gestão de PMEs no Brasil ainda é escasso, trazendo desafios para a fase de planejamento da internacionalização (Proczinski e Steinbruch, 2014).

Além da questão do escasso planejamento das pequenas e médias empresas brasileiras, no que se refere as atividades de exportação, também é necessário apontar para outro fator que também imprime dificuldade ao processo: a execução e a gestão contínua e sustentável da atividade exportadora.

2.2.2 Dificuldades de execução

Após a decisão estratégica de se investir no processo de internacionalização e do planejamento (ou a falta deste) para a entrada em mercados externos, é chegado o momento de se executar a estratégia e iniciar o “trabalho de campo”, ou seja, a execução dos trabalhos junto aos mercados-alvo. Nesta fase, as empresas brasileiras também encontram dificuldades em diversas questões.

A SOBEET (2007) segmenta as principais dificuldades em barreiras internas – sendo aquelas encontradas ainda no Brasil -, e barreiras externas – sendo aquelas encontradas no mercado de destino no qual se deseja atuar.

Segundo pesquisas realizadas por esse órgão; com relação às barreiras internas, as indústrias de bens de consumo identificam em primeiro lugar a dificuldade em acessar canais de distribuição para atingir mercados externos e, em segundo lugar, a falta de conhecimento sobre os mercados potenciais. Já com relação às barreiras externas, o fator mais citado é a alta competitividade encontrada em mercados maduros, seguido do ambiente regulatório dos países.

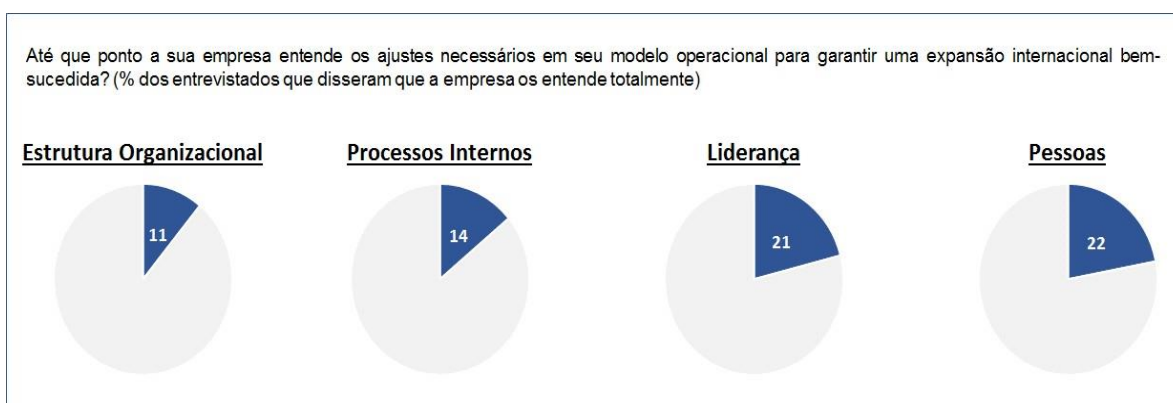
Importante ressaltar que o fator “dificuldade da gestão das operações internacionais” foi um dos cinco principais itens citados na pesquisa.

Ainda segundo a mesma pesquisa, no setor de serviços as principais dificuldades encontradas para as empresas como barreiras internas foram a elevada carga tributária no Brasil e, em seguida, a concorrência com projetos no Brasil. Já como barreiras externas, tem-se como o principal desafio a alta competitividade encontrada em mercados maduros seguido da dificuldade de gestão das operações internacionais.

Dessa forma, fica evidente que, seja na exportação de produtos ou serviços, as empresas brasileiras classificam a fase de execução e de gestão como uma barreira a ser transposta para a sustentabilidade do projeto de internacionalização.

Existem outros autores que corroboram esta visão, defendendo que os negócios globais estão cada vez mais conectados em redes interligadas, as quais trazem complexidade para o ambiente empresarial. Esse ambiente, por sua vez, exige cada vez mais que as empresas possuam um modelo operacional internacional eficiente. Como exemplo, as pesquisas realizadas por Ovanessoff *et al.* (2013) verificaram que apenas cerca de 18% das empresas brasileiras, isto é, uma a cada cinco, acredita reunir todas as capacidades necessárias para executar suas estratégias de crescimento global. Ainda segundo a mesma pesquisa, é possível identificar que, no que se refere à execução e a gestão do modelo operacional internacional, as empresas brasileiras identificam em si mesmas uma falta de preparo para a sustentabilidade no médio/longo-prazo. A Figura 2, demonstra, de forma resumida, os resultados relacionados à percepção dos respondentes sobre o nível de preparo da sua respectiva organização para a internacionalização, os quais foram relatados na pesquisa realizada por Ovanessoff *et al.* (2013).

Figura 2 – Dificuldades na gestão do modelo operacional internacional



Fonte: Ovanessoff *et al.* (2013)

É possível verificar pela Figura 2 que a grande maioria das empresas brasileiras não considera suas capacidades atuais condizentes com o desafio da execução do projeto internacional. A conclusão que se pode inferir dos dados é a de que as empresas não possuem confiança em seu quadro de colaboradores (inclusive as lideranças das empresas) para lidar com o projeto internacional. A grande parte das empresas brasileiras também não está segura quanto aos seus processos internos para lidar com tal situação nem com a atual estrutura organizacional para a execução do projeto de internacionalização. Resta, portanto, analisar formas de estruturar o processo de internacionalização para tais empresas, no intuito de mitigar riscos e maximizar ganhos potenciais. Para isso, os modelos de internacionalização propostos na literatura serão abordados a seguir.

2.3 Modelos de internacionalização de empresas

Atualmente, as teorias de internacionalização já foram abordadas por diversos autores e possuem diversos enfoques. Seja com o foco em PME's ou não, e mesmo com um enfoque em exportação ou outras formas de internacionalização, autores já se debruçaram sobre a temática e conseguiram formar uma literatura extensa. Alguns desses modelos com enfoque organizacional são apresentados a seguir.

2.3.1 Modelo Uppsala

O modelo de internacionalização de Uppsala foi desenvolvido pelos autores Johanson e Vahlne (1977). Esses autores suecos contribuíram com a origem de um modelo baseado na teoria comportamentalista das empresas. Ao observarem o comportamento de empresas localizadas na Suécia – no que se refere às iniciativas de internacionalização – os autores do Modelo de Uppsala sugerem basicamente duas premissas principais:

- a) Empresas buscam se internacionalizar de maneira gradual, dando preferência a pequenos passos ao invés de grandes incursões iniciais. Aqui os autores preveem uma lógica de modelo de estágios, no qual as empresas se inserem no mercado externo primeiro por meio de uma cadeia de estabelecimento via exportação, depois estabelecem subsidiárias de vendas e daí partem para modelos mais avançados como estabelecimento de parcerias locais (*joint venture*) ou mesmo uma planta produtiva local;
- b) Atrelada a esta primeira premissa está o ponto de que as empresas tomam essa decisão pelo fato de existir uma distância psíquica entre o país de origem da empresa e o

mercado-alvo ao qual há o desejo de se inserir. O conceito de distância psíquica pode ser definido como a soma dos fatores que interferem no fluxo de informação entre países (esses fatores podem ser exemplificados como o idioma, a cultura, o ambiente de negócios, o estágio de desenvolvimento de mercado/industrial). Essa segunda premissa ainda aponta que quanto maiores as diferenças em termos de distância psíquica, maiores serão as incertezas para a efetiva inserção nos novos mercados-alvo.

O pressuposto do Modelo de Uppsala é baseado, então, no argumento de que a internacionalização de empresas se dá de forma incremental, seguindo uma sequência. A sequência nada mais é do que uma consequência de seu crescimento e saturação do mercado doméstico (Dal-Soto *et al.*, 2014).

O Modelo de Uppsala foi revisto em outras duas ocasiões. Primeiramente, por Johanson e Vahlne (1990) para buscar refletir as mudanças que a globalização trouxe nas décadas seguintes ao artigo original. Esta primeira revisão é feita à luz de um processo de desenvolvimento de redes de negócios. Assim, a posição que a empresa possui em determinadas redes multilaterais condiciona as possibilidades de identificação e exploração de oportunidades de negócios e implica diretamente sobre as opções de aprendizagem, construção de confiança e desenvolvimento de comprometimento. Em um segundo momento, Andersson (2000) faz outra revisão do Modelo de Uppsala. Nesta perspectiva, esse autor destaca o papel do empreendedor como força motriz do processo de internacionalização das empresas. Essa revisão aborda com mais ênfase o caso de PME's, distinguindo diversos arquétipos de empreendedores e suas relações com o processo de internacionalização. Em nenhuma das revisões, contudo, há a preocupação de inserir no processo uma racionalização acerca da escolha dos mercados e de como atuar nos mesmos de forma planejada baseada em análises, isto é, em todas as revisões do Modelo Uppsala ainda prevaleceu a premissa da distância psíquica e o argumento de que o processo de internacionalização das empresas ocorre de forma sequencial e incremental (Dal-Soto *et al.*, 2014).

2.3.2 Modelo born global

Uma outra abordagem – também organizacional/comportamental – é a chamada de Modelo *Born Global*, no qual há um distanciamento do Modelo Uppsala por possuir uma visão estruturalmente distinta desta última. De acordo com Madsen e Rasmussen (2002), alguns estudos empíricos do comportamento exportador de empresas têm desafiado muitas visões

relatadas na literatura tradicional de internacionalização. Dessa forma, o Modelo *Born Global* não compartilha a visão de que a internacionalização se desenvolva em estágios incrementais. Para este modelo as empresas iniciam suas atividades internacionais desde o nascimento/criação da própria empresa, seja para entrar em mercados muito distantes de imediato, para entrar em vários países ao mesmo tempo ou mesmo constituir joint venture sem muita experiência de mercado. Esta nova figura para a internacionalização das empresas pode ser explicada pelas novas condições do mercado global, novas tecnologias de comunicação e transporte e o crescente número de pessoas/gestores com experiência internacional.

O autor Neubert (2016) traz a definição de *born global* como uma empresa jovem que é ativa nas exportações logo após seu nascimento/criação. Assim, empresas *born global* concentram sua estratégia empresarial desde o início na internacionalização. Contudo, a palavra global não deve ser entendida como universal para todo o planeta, mas sim pelo fato de as empresas buscarem começar as atividades exportadoras com um número limitado de regiões ou países. Esse autor ainda advoga que o modelo *Born Global* possui algumas premissas para o seu sucesso, tais como a experiência internacional dos empresários, empreendedorismo, uma orientação profissional, a inovação nos modelos de negócio, a existência de uma visão global, agilidade, adaptabilidade, dentre outros. Trata-se, contudo, de elementos que nem sempre estão prontamente disponíveis em PME's nacionais (Proczinski; Steinbruch, 2014).

2.4 Uma proposta de modelo de internacionalização lean e ágil

Embora o conceito de *Lean Startup*, em sua natureza, não esteja inserido no contexto de internacionalização de empresas, ele fornece importantes embasamentos para a formulação de metodologias alternativas de gestão em condições de grande incerteza, tais como a internacionalização de PME's. Para Ries (2012), o conceito de *startup* é abrangente e pode ser definido como uma instituição criada por humanos que possuem atividades coordenadas, criando uma cultura empresarial e em busca de resultados em condições de extrema incerteza. O conceito de *lean startup*, por sua vez, traz outro elemento importante que é o conceito de aprendizagem validada. A validação da aprendizagem é um método que ajuda a demonstrar continuamente para a empresa o progresso sendo obtido no ambiente de extrema incerteza ao qual ela está inserida, ou seja, é um processo para comprovar as descobertas sobre perspectivas-chave do negócio. O *lean startup* pressupõe que as empresas possuam uma hipótese clara, que prognostica o que pode acontecer; para em seguida, testar se tais prognósticos se confirmam na realidade, de maneira iterativa ou ágil.

O presente trabalho compartilha a visão de Ries (2012) e a aplica ao processo de internacionalização das empresas. Assim, busca tratar as PME's, quando as mesmas decidem se internacionalizar, como uma startup; tendo em vista que o projeto de exportação será conduzido por uma instituição humana, a qual está buscando inserir novos produtos (mesmo que o produto já seja conhecido no mercado nacional, ele será um novo produto no mercado internacional) em um ambiente de extrema incerteza (as dimensões de análise do mercado-alvo são desconhecidas para as pequenas e médias empresas). Essa abordagem, portanto, parece melhor se adequar ao contexto de incerteza e dinamismo dos mercados internacionais nos dias atuais, ao mesmo tempo em que considera as limitações das PME's para lidar com esse cenário.

Dessa forma, a presente pesquisa se alinha com a abordagem de Ries (2012) e propõe que PME's, ao decidirem se internacionalizar por meio de exportação, podem se beneficiar de uma metodologia ancorada no conceito de *lean startup* para maior eficácia e a sustentabilidade dos projetos de internacionalização. A metodologia proposta pode ser visualizada por meio da Figura 3.

Figura 3 – Metodologia de internacionalização *lean* e ágil



Fonte: Autoria própria

A metodologia desenvolvida possui quatro etapas - I) Priorização de Mercado-Alvo; II) Análise de Competitividade Internacional; III) Definição de Hipóteses; e IV) Iteração com o Mercado Local, sendo que essa se subdivide em outras três subetapas - A) Conceber; B) Mobilizar e Medir; e C) Aprender.

A lógica intrínseca à metodologia é a de que a empresa deve buscar inicialmente analisar diversos mercados internacionais e através de dados de mercado priorizar as oportunidades que se apresentam com maiores chances de sucesso (etapa I).

Em seguida, na etapa II, a empresa deve fazer uma “Análise de Competitividade Internacional”, a qual contempla o estudo detalhado do mercado-alvo priorizado na etapa anterior, ou seja, verificar qual é o comportamento do setor em que a empresa se enquadra neste país, quem são os principais concorrentes e quais são os níveis de preços praticados e produtos ofertados, dentre outros fatores relevantes.

A terceira etapa é a que exige a definição de hipóteses. Neste ponto da metodologia é esperado que a empresa, já embasada das aprendizagens agregadas nas etapas I e II, formule quais são as hipóteses mais relevantes e estratégicas. Exemplo de formulações que podem ser geradas é a hipótese de valor - sendo formulada para testar se o produto/serviço de fato fornece valor aos clientes -, e a hipótese de crescimento – formulação que testará como a empresa terá crescimento e ganho de mercado no mercado-alvo.

A quarta e última etapa é aquela na qual a empresa buscará iterar com o mercado local, buscando comprovar ou refutar suas hipóteses elaboradas na etapa III. A etapa IV é ancorada em um ciclo contínuo, no qual a empresa, buscando a sustentabilidade de atuação no mercado local, deve estar sempre concebendo os atributos-chave que irá desempenhar no mercado (tais como produto, preço, canal de vendas e publicidade). O momento seguinte é o da mobilização, no qual a empresa de fato entrará em contato com seus clientes e consumidores (seja por meio de feiras internacionais, rodadas de negócios ou visitas a distribuidores). Concomitante à mobilização, os atributos-chave devem ser medidos de maneira constante, por meio de métricas e indicadores de gestão que demonstram às PME's qual o nível de progressão (positivo ou negativo) obtido no mercado externo. Em posse dos resultados dos indicadores, a empresa estará apta a “aprender” se deve perseverar com os atributos concebidos inicialmente ou se deve mudá-los, reiniciando assim a etapa IV.

3. Metodologia

O objetivo desse estudo é avaliar como uma metodologia ancorada em conceitos de *lean* e ágil pode contribuir positivamente para a internacionalização de PME's. Assim, optou-se por utilizar uma abordagem qualitativa, a qual permitiria observar em maior profundidade o fenômeno *in loco*, considerando as perspectivas dos indivíduos envolvidos e o ambiente onde a problemática ocorre. O método utilizado foi o estudo de caso.

Os casos selecionados para a condução do estudo são o de uma média empresa do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (Nazca) e uma média empresa do setor de

suplementos nutricionais para esporte (Integralmédica). O critério de seleção dos casos baseou-se no fato de ambas terem passado por um processo de internacionalização, assim como seu porte e setores de atuação – a fim de que houvessem casos de setores diferentes da indústria. Também foi fator primordial para a seleção a disponibilização das empresas para a pesquisa, garantindo o acesso do pesquisador ao ambiente a ser investigado. O foco da análise concentrou-se na viabilidade da aplicação do método de internacionalização proposto pelo estudo sob a ótica de tomadores de decisão e/ou em colaboradores envolvidos com a internacionalização de tais empresas.

A coleta de dados para a análise do caso foi feita durante os meses de março e abril de 2017 por meio de: *i*) entrevista semiestruturada com um líder do setor de comércio exterior de cada uma das empresas; *ii*) análise de documentos relacionados ao processo de internacionalização, tais como plano de expansão internacional, planilhas e arquivos de processos internos; e, *iii*) observações *in loco* por meio de participação em reuniões dentro das empresas.

4. Resultados

4.1 O processo de internacionalização na Integralmédica

A Integralmédica é uma indústria que atua no setor de suplementos nutricionais desde 1983. A empresa se divide em duas unidades: a primeira em Embu-Guaçu-SP, onde ocorre a fabricação e distribuição dos produtos, bem como desenvolvimento e pesquisas em suplementação; e a segunda em São Paulo-SP onde fica a parte administrativa da empresa. À época do estudo, a empresa contava com cerca de 320 colaboradores espalhados em suas duas unidades e ocupava a liderança nacional no mercado do segmento de suplementos nutricionais.

No ano de 2015 houve um processo de planejamento estratégico da empresa. Como resultado deste processo, foram elaboradas diversas iniciativas para alcançar o objetivo de aumento de receita. A busca por mercados externos via exportação dos produtos foi uma das iniciativas dentre outras diversas resultantes da nova estratégia empresarial. Esse movimento estratégico estava em linha com a nova remodelação do layout da produção e automatização de alguns processos, o que possibilitou à empresa produzir mais, assim como galgar novos mercados.

Foi indicado pela responsável do departamento de comércio exterior que a empresa, no momento em que se decidiu por exportar, não possuía as competências necessárias para o projeto nem metodologia estruturada a ser seguida. A justificativa para essa afirmação reside

no fato de a entrevistada ter sido contratada como gerente de exportação com a responsabilidade de estruturar o projeto de internacionalização e um departamento interno de comércio exterior.

De acordo com a entrevistada, o principal desafio que ela enfrentou no início do processo foi a existência de concorrentes estrangeiros (principalmente norte-americanos) que já estavam presentes no mercado internacional e, portanto, possuíam a vantagem da força da marca, bem como um forte posicionamento por preço. Para lidar com tal desafio, um ponto crucial apontado pela colaboradora foi o auxílio de profissionais externos no processo, tais como projetos governamentais (exemplo Apex-Brasil) e também consultorias. Foi apontado ainda que esse auxílio externo trouxe como benefício uma educação cultural na empresa e um maior conhecimento dos mercados-alvo que se desejava atingir.

No momento desta pesquisa, tendo em vista que a busca pela internacionalização era algo recente, a empresa ainda não havia conseguido atingir os objetivos almejados, tais como a penetração, de forma consistente, em países da América Latina. A previsão é que os resultados começassem a ser sentidos apenas três anos após o início do processo de internacionalização.

4.2 O processo de internacionalização na Nazca

A Nazca Cosméticos é uma indústria que atua no setor de cosméticos desde 1986. A empresa possui uma unidade em São Bernardo do Campo-SP. Nesta unidade ocorre a fabricação e a distribuição dos produtos e onde está baseada a parte administrativa da empresa. À época do estudo, a empresa contava com cerca de 220 colaboradores.

No ano de 2011 houve uma decisão estratégica da diretoria da empresa pela busca de mercados estrangeiros. A escolha estratégica pela internacionalização se deu por três principais motivos: 1) a busca por novas fontes de receita, objetivando assim o aumento de faturamento; 2) a busca pela criação de uma marca com presença internacional, objetivando uma maior visibilidade no Brasil e o ganho de visibilidade no exterior; 3) aproveitamento da capacidade ociosa pela qual a empresa passava à época, objetivando maximizar a produtividade da empresa como um todo.

No momento em que foi decidida a busca por mercados externos via exportação, a empresa não possuía as competências internas para o projeto, nem possuía metodologia estruturada. Contudo, a diretoria buscou profissionais que já possuíssem tais competências para preencher essa lacuna. A entrevistada indicou que os principais desafios da empresa no momento inicial foram a falta de conhecimento apropriado acerca dos mercados a serem priorizados,

bem como as dificuldades na prospecção destes depois de escolhidos. Outros desafios apontados foram a falta de conhecimento em logística internacional e seu impacto nas operações de exportação, bem como a falta de conhecimento em questões legais e de registro de produtos nos países de destino. Para a superação dos obstáculos, no início das operações, houve a contratação de companhias de comércio exterior que auxiliaram, principalmente, nas questões comerciais.

A entrevistada indicou que os benefícios objetivados no início do processo foram atingidos em todas as três frentes, tendo em vista que os produtos da empresa já estão presentes em países da América do Sul, América Central, Oriente Médio. Contudo, ainda há espaço para potencialização dos resultados e melhorias. Dessa forma, há um constante planejamento e revisão de metas a serem atingidas pelo departamento de exportação.

5. Avaliação do modelo lean e ágil

Com relação à metodologia de internacionalização *lean* e ágil, ambas empresas indicaram que, de maneira geral, a metodologia se enquadraria nos seus respectivos projetos de exportação e teria sido benéfica se aplicada desde o início (Quadro 1).

Quadro 1 - Consolidação dos casos analisados.

Etapas do método lean e ágil	Importância/benefícios do método na opinião das empresas	
	Integralmédica	Nazca
Etapa 1	Importante por dar uma diretriz para o projeto, indicando qual o caminho com maior chance de sucesso.	Benefício de dar maior segurança e auxiliar na mitigação dos riscos do projeto como um todo, dando maior assertividade e conhecimento de mercado.
Etapa 2	Benefício de um estudo prévio que embasa a atuação no país de destino.	Importante para descobrir como os objetivos serão atingidos, conhecer melhor o público-alvo e os concorrentes e também como se diferenciar destes concorrentes.
Etapa 3	Importante por proporcionar uma visão de posicionamento a ser tomado no mercado-alvo.	Essencial para ser assertivo na oferta de produto ao cliente, uma vez que, sem ela, corre-se o risco de perder este cliente no momento da compra.
Etapa 4	Benéfica e importante, pois essa etapa é a mais crítica. Será durante ela que se revelará se o projeto será ou não bem sucedido.	Importante por dar uma visão de melhoria contínua na atuação no mercado-alvo, tendo em vista que tendências, questões regulatórias e outros fatores podem mudar ao longo do tempo.

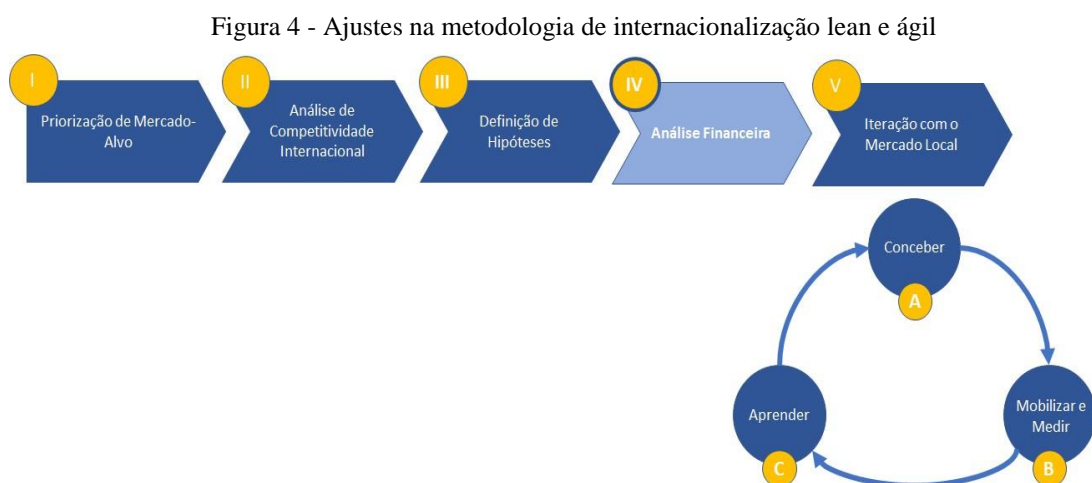
Fonte: Autoria própria

Contudo, ambas entrevistadas fizeram algumas ressalvas com relação ao modelo proposto. A entrevistada da Integralmedica acredita serem necessárias aprimorações em dois pontos do modelo. O primeiro seria o de que qualquer empresa deve decidir, no momento inicial, o que se quer atingir com a internacionalização, isto é, escolher o que considerará como sucesso ao longo desta iniciativa de exportação. Para a entrevistada dessa empresa, a justificativa desta

alteração seria a de que é importante possuir uma definição de sucesso previamente ao processo de internacionalização, pois essa visão irá nortear todas as etapas da metodologia. Outro ponto que a entrevistada acredita não ter sido contemplado foi o de uma análise financeira sobre o projeto, o que em sua visão poderia ser considerada uma nova etapa, ou mesmo estar inserida na etapa número IV do modelo original. A entrevistada indicou que a análise financeira é importante para que a diretoria da empresa tenha uma melhor percepção de qual será o montante a ser investido e qual o retorno a ser esperado da iniciativa de internacionalização.

De forma similar, a entrevistada da empresa Nazca advertiu que acredita haver uma lacuna no método proposto, uma vez que não há uma análise financeira para se descobrir qual será o retorno do investimento no projeto de exportação. Foi reportado que o departamento de exportação da Nazca incorporou a análise financeira recentemente e que há diversos benefícios observados até o momento, como, por exemplo, uma melhor programação financeira, um melhor controle dos gastos e uma forma mais eficiente de demonstrar para a diretoria quais são as projeções de retorno nos investimentos realizados no departamento.

Dessa forma, confrontando a proposição inicial e as indicações feitas pelas entrevistadas, são necessários alguns complementos ao modelo de internacionalização lean e ágil originalmente proposto (Figura 4).



Fonte: Autoria própria

Tendo em vista que em ambos os casos as entrevistadas destacaram a importância de uma fase específica para análise financeira, torna-se necessário integrar a mesma como uma nova etapa, sendo esta se dará entre a definição da hipótese de valor e a etapa de iteração com o mercado. Nessa nova etapa, o objetivo é estabelecer alguns parâmetros mínimos (como preço de venda preliminar, projeção de quantidade vendida, investimento e custos preliminares) com o

conhecimento adquirido nas três etapas anteriores. Após essa análise financeira, isto é, na etapa de iteração com o mercado (agora etapa V) é que serão determinados de fato o preço a ser cobrado e testado no mercado, bem como onde se estabelecerá o teto de investimentos com o projeto, refinando os valores preliminares que foram apresentados na análise financeira anterior.

6. Considerações finais

O objetivo desse estudo é avaliar como uma metodologia ancorada em conceitos *lean* e ágil pode contribuir positivamente para a internacionalização de PME's. Mais especificamente, este estudo avaliou uma nova metodologia para auxiliar PME's nacionais a planejar e operacionalizar seus respectivos projetos de internacionalização. Para isso, foi escolhida uma abordagem qualitativa, com a análise do caso de duas médias empresas brasileiras, uma do setor de nutrição esportiva e outra no setor de cosméticos – Integralmédica e Nazca Cosméticos. Os resultados obtidos sugerem que uma metodologia de internacionalização *lean* e ágil estruturada em cinco etapas principais pode possibilitar uma internacionalização, via exportação, de maneira eficaz e sustentável a longo prazo.

O presente estudo apresenta importantes contribuições, tanto para a literatura quanto para a prática. Do ponto de vista teórico, o estudo auxilia na expansão de abordagens sobre internacionalização de empresas apresentando um avanço incremental à literatura sobre metodologias de internacionalização de pequenas e médias empresas. Do ponto de vista prático, esse estudo pode auxiliar gerentes e diretores de exportação na condução do processo de planejamento e execução do projeto de expansão internacional.

O presente trabalho também apresenta limitações, tendo em vista que possui um escopo específico no estudo de PME's e não abrange a aplicabilidade em empresas de grande porte. Outra limitação a ser apontada é o fato de o estudo abordar a internacionalização única e exclusivamente via exportação, não cobrindo elementos tais como joint-venture e plantas no exterior. Por fim, como sugestão a ser explorada no futuro, há a possibilidade de se analisar em detalhe cada uma das cinco etapas da metodologia aqui apresentada, desenvolvendo de forma mais detalhada e prescritiva uma sequência lógica e estruturada de atividades a serem seguidas pelas PME's.

REFERÊNCIAS

- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International studies of management & organization*, 30(1): 63-92.
- Bughin, J., Lund, S., & Manyika, J. (2015). Harnessing the power of shifting global flows. *McKinsey Quarterly* (4): 28-41.

Dal-Soto, F., Alves, J. N., & Bulé, A. E. (2014). Análise do Processo de Internacionalização do Modelo de Uppsala: caminhos para as empresas Brasileiras. *Revista Estudo & Debate*, 21(1): 179-199.
<http://dx.doi.org/10.22410/issn.1983-036X.v21i1a2014.609>

IBPT (2000). Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário. 'Causa mortis' das MPE. Disponível em:
<http://www.ibpt.com.br/noticia/745/causa-mortis-das-MPE>

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1): 23-32.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalism. *International Marketing Review*, 7(4): 11-24.

Kraus, P. G. (2006). O Processo de Internacionalização das Empresas: o caso brasileiro. *Revista de Negócios*, 11(2): 25-47. <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2006v11n2p%25p>

Madsen, E. S. R. T. K., & Rasmussen, E. S. (2002). The born global concept. *Proceedings 28th EIBA Annual Conference*, Dezembro 8-10, Atenas.

MRE (2011). Ministério das Relações Exteriores, Divisão de Programas de Promoção Comercial. *Exportação Passo a Passo*. Brasília: MRE.

Neubert, M. (2016). How and why born global firms differ in their speed of internationalisation-a multiple case study approach. *International Journal of Teaching and Case Studies*, 7(2), 118-134.

Ovanessof, A.; Peppes, A.; & Puppel, C. (2013). *O Brasil sem amarras: lições para a construção de operações internacionais de alto nível*. Accenture Brasil.

Prozczinski, D. & Steinbruch, A.M (2014). Os obstáculos à internacionalização de empresas inovadoras e o papel dos Ambientes de Inovação no Brasil. *Anais do XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*, Setembro 22-26, Belém, PA. Disponível em:
<<http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID%2036.pdf>>

Ries, E. (2012). *A Startup Enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo: Lua de Papel.

SOBEET (2007). Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica. *Internacionalização das empresas brasileiras: estudo temático 2005/2006 do Fórum de Líderes*. São Paulo: Clío Editora.

UNCTAD (2005). United Nations Conference on Trade and Development. Globalization of R&D and Developing Countries. *Proceedings of the expert meeting*, Janeiro 24-25, Genebra. Disponível em:
<http://unctad.org/en/Docs/iteiia20056_en.pdf>